

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Sesuai dengan tema pemerintah saat ini, yaitu penerapan *good governance*, yang memang telah menjadi tuntutan masyarakat luas, banyak upaya telah dilakukan agar pengelolaan pajak dapat semakin terbuka. Menurut Direktur P2 Humas Direktorat Jenderal Pajak, Pemerintah semakin intensif mengkomunikasikan berbagai hal mengenai kebijakan dalam perpajakan kepada publik, seperti meminta masukan dari berbagai pihak mengenai konsep perundang-undangan perpajakan yang baru sebelum dibahas dengan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Pemerintah menengarai keengganan publik untuk mengungkap penyimpangan-penyimpangan ditingkat praktis, sehingga berbagai alternatif dicoba agar publik bersedia untuk berperan aktif dalam menciptakan kontrol sosial. Sementara itu, pemanfaatan teknologi informasi untuk memperbaiki administrasi penanggulangan penyimpangan terus dilakukan. Namun hasil dari perubahan dengan perbaikan secara sistem ini tidaklah bisa langsung terlihat. Kedua hal inilah yang menjadi prioritas ke depan yang perlu dikomunikasikan dengan baik untuk menunjukkan itikad baik pemerintah.

Salah satu langkah yang telah dan sedang ditempuh oleh Direktorat Jenderal Pajak adalah pengembangan Sistem Administrasi Perpajakan

Modern (SAPM) yang berbasis pada fungsi, sehingga pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak bisa lebih optimal. Langkah modernisasi tersebut memiliki tiga mata tombak, yaitu pelayanan prima, penanggulangan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta kemampuan pengawasan Wajib Pajak yang lebih baik. Konsep yang mendasari pelaksanaan system modern tersebut sesuai dengan organisasi modern yang sekarang ada yaitu “ *people first* “. Program ini telah dijalankan sejak tahun 2002 melalui pembentukan Kantor Pelayanan Wajib Pajak Besar yang hanya berlokasi di Jakarta. Lebih lanjut konsep yang sama akan diterapkan untuk seluruh kantor pelayanan pajak paripurna di Indonesia sampai dengan tahun 2008 yang disebut dengan Kantor Pelayanan Pajak Madya dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama.

Pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama merupakan wujud nyata modernisasi insitusi yang diharapkan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada Wajib Pajak selain juga meningkatkan sistem pengawasan internal dan eksternal yang dapat mendorong tingkat kepatuhan dan kepercayaan kepada Direktorat Jenderal Pajak. Beberapa dasar pemikiran yang melandasi pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama antara lain adalah perlunya pelayanan dan pengawasan yang lebih baik dengan cara membentuk kantor yang terintegrasi dengan cakupan wilayah yang lebih luas dan lebih dekat ke Wajib Pajak. Disamping itu, pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan

yang berkesinambungan dan pembenahan sistem administrasi perpajakan yang lebih tertib.

Perubahan yang ditempuh Direktorat Jenderal pajak akan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang ada, karena tuntutan organisasi modern menuntut SDM yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Oleh karena itu, dalam implementasinya tentu saja menimbulkan berbagai sikap atau reaksi individu yang bermacam-macam dengan tingkat dukungan yang bervariasi dari SDM yang ada. Namun demikian sebagai aset organisasi, SDM harus dioptimalkan sedemikian rupa sehingga mampu menempati posisi sebagai aset strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun sebagai pengelola dari keseluruhan aset organisasi, SDM harus mampu merencanakan, mengelola, dan mengawasi keseluruhan sumber daya yang ada dalam organisasi sekaligus memastikan bahwa keseluruhan sumber daya lainnya telah berfungsi secara optimal dalam rangka mendukung perubahan organisasi.

Sejalan dengan itu, pemahaman mengenai proses perubahan, hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses perubahan, reaksi terhadap perubahan perlu diteliti. Berbagai pakar yang menekuni masalah perubahan menyatakan bahwa aspek manusia sangat berperan dalam proses dan keberhasilan suatu perubahan sehingga reaksi dan sikap seseorang dalam menghadapi perubahan perlu diketahui untuk direncanakan perubahannya serta mengantisipasi reaksi, dampak serta hasil perubahannya. Sikap dan

reaksi manusia terhadap perubahan turut mempengaruhi efektifitas perubahan itu sendiri, baik bagi individu itu sendiri maupun bagi organisasi.

Perubahan adalah pergerakan yang jauh berbeda dari keadaan yang sekarang menjadi keadaan dimasa yang akan datang (George dan Jones, 1996), atau secara umum dapat diartikan sebagai respon kepada beberapa ancaman yang signifikan atau kesempatan yang muncul diluar organisasi (Gilgeus,1997). Setiap organisasi harus mengikuti permintaan dan perubahan yang beragam dalam lingkungannya. Perubahan dalam organisasi harus mempengaruhi jalannya bisnis dan ekonomi dan dapat memproses persepsi manajerial, pilihan dan aksi dimana manajer melihat proses bisnis yang terjadi sebagai indikasi dibutuhkannya perubahan (Pettigrew,1985).

Ada tiga faktor yang harus dipertimbangkan ketika melakukan proses perubahan, yaitu teknologi, organisasi dan persepsi personal Linstone dan Mitroff (1994). Akan tetapi menurut Schein (1980) walaupun perubahan organisasi sering berhubungan dengan perubahan dalam struktur organisasi, hierarki, system penghargaan, komunikasi teknologi dan masih banyak lainnya, akan tetapi semua perubahan dan setiap bentuk pembelajaran dimulai dari perubahan individu dan pembelajaran individu. Dengan kata lain, perubahan organisasi selalu dijembatani dengan perubahan individu. Dalam kaitan ini, sikap individu menjadi bagian penting dalam proses perubahan organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Dunham (1984) dan Carnall (1990) bahwa setiap karyawan sangat sulit untuk berubah karena

orang biasanya sudah merasa nyaman dengan apa apa yang telah mereka ketahui dan pelajari, hal ini mengacu pada *stereotype*, rasa takut mengenai resiko yang akan terjadi dan kebutuhan untuk mempertahankan tradisi.

Sikap secara umum diartikan sebagai status mental seseorang (Allen, Guy, dan Edgley, 1980, dalam Azwar, 1995). Sementara itu Dunham (1984) menyatakan bahwa sikap kompleks dapat dimengerti dengan lebih baik dengan menggunakan pengertian bahwa semua sikap mempunyai tiga komponen yang berbeda, yaitu pengertian/kesadaran, pengaruh dan kecenderungan dan tingkah laku. Setiap tipe sikap dapat menginduksi seseorang untuk mendukung atau tidak berubah dalam proses penyusunan organisasi

Beberapa penelitian telah menganalisis mengenai hubungan antara sikap dalam perubahan organisasi dengan berbagai variable sumber daya manusia. Beberapa variabel tersebut diantaranya adalah motivasi kerja (Asyriana, hal 67, 2000); budaya organisasi terhadap sikap karyawan dalam perubahan organisasi (Rashid et.al, hal 34, 2000) hubungan antara etika kerja Islam dan sikap karyawan dalam perubahan organisasi (Yousef, 2000); Kepuasan kerja dan sikap dalam perubahan organisasi (Yousef, 2000); Komitmen dan sikap pegawai dalam perubahan organisasi (Iverson, 1996; Yousef, 2000); resistensi perubahan terhadap sikap mengenai perubahan (Nurahaju, hal 59, 2004).

Sementara itu, beberapa penelitian lainnya telah menunjukkan pengaruh faktor internal dan eksternal seperti umur organisasi, besar kecilnya dan masa efektif organisasi dalam merespon perubahan lingkungan baik itu internal maupun eksternal (Meyer et.al, 1990; Kelly dan Amburgey, 1990). Penelitian lainnya focus pada hubungan antara akibat dan kriteria variabel (seperti penerimaan, perlawanan, komitmen, sinisme dan tekanan) dan kesuksesan atau kegagalan perubahan organisasi. Iverson (1996) menemukan bahwa penerimaan karyawan dalam perubahan organisasi meningkat seiring dengan komitmen organisasi, iklim hubungan industri yang harmonis, pendidikan, motivasi kerja, kepuasan dan keamanan. Penerimaan karyawan menurun seiring dengan penyatuan anggota, konflik peran, masa jabatan dan kesempatan lingkungan.

Suatu dimensi komitmen yang pasti mempengaruhi sikap karyawan secara langsung dalam perubahan organisasi dan kepuasan kerja dengan segi tertentu pada pekerjaan langsung (melalui dimensi komitmen yang lain) mempengaruhi dimensi sikap yang lain dalam perubahan organisasi Yousef (2000). Sementara Tierney (1999) menemukan hubungan karyawan dengan supervisor dan kelompok kerja membentuk sikap mereka terhadap organisasi. Persepsi karyawan mengenai perubahan iklim dalam organisasi adalah konsisten dengan mereka yang berada dalam satu team kerja dan supervisor mereka. Kualitas hubungan dengan supervisor sangat penting bagi persepsi karyawan mengenai perubahan iklim organisasi.

Disisi lain, dengan mengacu pada pandangan Dunham (1984) dan Carnall (1990) yang mengaitkan sikap karyawan dengan stereotype yang dimilikinya, maka penelitian terhadap sikap mengenai perubahan hendaknya melibatkan stereotype individu dalam menganalisa sikap tersebut. Dalam hal ini, karakteristik kepribadian dipandang sebagai variabel penting dalam sumber daya manusia yang ikut mempengaruhi sikap karyawan.

Dalam beberapa penelitian terdahulu karakteristik kepribadian seringkali dikaitkan dengan tingkat stress karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sutanto dan Johan (1990) menemukan adanya pengaruh signifikan karakteristik kepribadian terhadap tingkat stress karyawan. Dalam penelitian ini, karakteristik kepribadian diikutkan sebagai variabel yang tidak secara langsung mempengaruhi sikap. Hal ini juga didasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa respons atas objek tertentu (misalnya dalam bentuk stress) dimoderasi oleh karakteristik kepribadian (Widiyanto, 2008).

Sebagaimana diuraikan diatas, perubahan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak antara lain mencakup aspek sistem, struktur organisasi, dan personil. Sehubungan dengan itu, maka perhatian terhadap aspek personil adalah merupakan bagian penting untuk di analisis dalam penelitian ini. Hal ini terkait dengan peran penting aspek personil (sumber daya manusia) yang diharapkan mampu mengakselerasi perubahan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Sejalan dengan itu, analisis terhadap aspek personil atau sumber daya manusia dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan beberapa variabel-variabel yang secara teoritis terbukti memiliki keterkaitan dengan sikap pegawai mengenai perubahan organisasi sebagaimana diuraikan di atas. Variabel-variabel yang mempengaruhi sikap pegawai mengenai perubahan tersebut antara lain adalah variabel karakteristik kepribadian, motivasi, dan komitmen.

B. PERUMUSAN MASALAH

Penelitian ini mengambil *setting* perubahan organisasi pada penggabungan Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, yang kemudian di ubah menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya, yang terdiri dari KPP Pratama Surakarta, KPP Pratama Boyolali, KPP Pratama Sukoharjo, KPP Pratama Klaten, KPP Pratama Karanganyar. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sbb :

1. Bagaimanakah pengaruh karakteristik kepribadian terhadap motivasi intrinsik ?
2. Bagaimanakah pengaruh karakteristik kepribadian terhadap motivasi ekstrinsik ?
3. Bagaimanakah pengaruh karakteristik kepribadian terhadap *affective commitment*?

4. Bagaimanakah pengaruh karakteristik kepribadian terhadap *continuance commitment*?
5. Bagaimanakah pengaruh karakteristik kepribadian terhadap *normative commitment*
6. Bagaimanakah pengaruh karakteristik kepribadian terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi ?
7. Bagaimanakah pengaruh motivasi intrinsik terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi
8. Bagaimanakah pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi?
9. Bagaimanakah pengaruh *affective commitment* terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi?
10. Bagaimanakah pengaruh *continuance commitment* terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi?
11. Bagaimanakah pengaruh *normative commitment* terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi?

C. PEMBATASAN MASALAH

Pemilihan variabel penelitian dibatasi pada variabel karakteristik kepribadian, motivasi, komitmen dan sikap pegawai mengenai perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Rayayang

terdiri dari KPP Pratama Surakarta, KPP Pratama Sukoharjo, KPP Pratama Klaten, KPP Pratama Boyolali, KPP Pratama Karanganyar.

D. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk menganalisa pengaruh karakteristik kepribadian terhadap motivasi intrinsik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- b. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik kepribadian terhadap motivasi ekstrinsik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- c. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik kepribadian terhadap *affective commitment* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- d. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik kepribadian terhadap *continuance commitment* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- e. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik kepribadian terhadap *normative commitment* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya

- f. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik kepribadian terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- g. Untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- h. Untuk menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- i. Untuk menganalisis pengaruh *affective commitment* terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- j. Untuk menganalisis pengaruh *continuance commitment* terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya
- k. Untuk menganalisis pengaruh *normative commitment* terhadap sikap pegawai mengenai perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini dapat dilihat dari manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis adalah manfaat yang dilihat dari sisi

pengembangan akademik. Manfaat praktis adalah manfaat yang dilihat dari kepentingan praktis.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam menentukan kebijakan terkait dengan upaya meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di lingkungan Solo Raya.